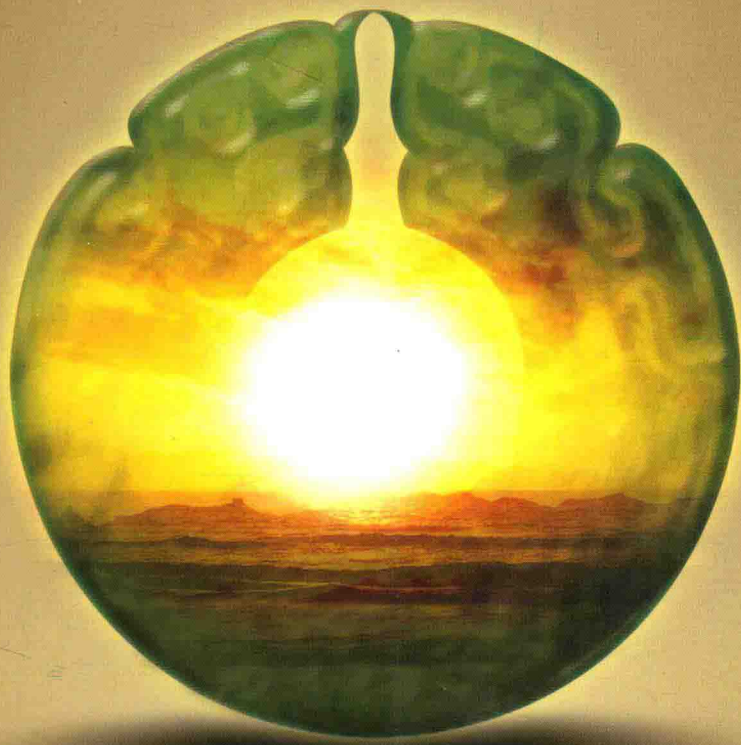


中国医院管理的“哈佛案例”

领秀基因

中国医院院长管理实战（三）

主编：单书健 赵红



图书在版编目 (C I P) 数据

领秀基因. 3 / 单书健, 赵红主编. -- 长春 : 吉林科学技术出版社, 2011.8 (中国医院院长管理实战丛书)

ISBN 978-7-5384-5414-7

I. ①领… II. ①单… ②赵… III. ①医院—管理—经验—中国 IV. ①R197.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第159553号

领秀基因——中国医院院长管理实战 (三)

主 编 单书健 赵红
编 委 冯蕾 修金来 刘巍
责任编辑 韩捷
封面设计 陈勤
制 版 刘学峰
开 本 700mm × 1000mm 1/16
字 数 220千字
印 张 195
印 数 1~5000册
版 次 2011年9月第1版
印 次 2011年9月第1次印刷

出 版 吉林出版集团
吉林科学技术出版社
发 行 吉林科学技术出版社
地 址 长春市人民大街4646号
邮 编 130021
发行部电话 010-58302828-6624
编辑部电话 010-58302828-6694
网 址 www.h-ceo.com.cn
印 刷 北京盛兰兄弟印刷装订有限公司

书 号 ISBN 978-7-5384-5414-7

定 价 48.00元

如有印装质量问题可寄出版社调换

版权所有 翻印必究 举报电话: 0431-85635185

前言

时光荏苒,弹指间《领秀基因》这套书籍已经出版第三辑了,而这一切都有赖于全国医疗管理者的大力支持。犹记得前两辑出版时,我们曾接受了众多读者的鼓励与厚爱,这正是我们笔耕不辍的动力之源。

初看起来,我们所出版的《领秀基因》是杂志中优秀医院院长事迹的集萃,但是我们的初衷却并非这样简单,在医疗卫生改革波澜壮阔展开的这一历史阶段,我们出版此类书籍,是希望藉此倡导一种“社会企业家精神”,我们几年来所集中报道的院长们,不仅在医院管理的本行兢兢业业,在推动医院改革和制度变迁方面也殚精竭虑,在他们的身上,隐约可见我们所倡导的“社会企业家精神”。

谈及社会企业家精神,我们不得不做一下正名阐释。

首先要从企业家精神说起。国内著名的经济学家汪丁丁将之总结为三大特质:创新精神、敬业精神与合作精神。

对于创新精神,美国著名的经济学家熊彼特有着非常精彩的阐释。在熊氏看来,企业家的创新精神就在于禀赋一种创造性破坏的勇气和能力。企业家也追求利润,但是却并不是出自于个人发财致富的原始欲望,而是来自于个人实现的心理。他们身上常会洋溢着某些共同的精神特质:谋求自我实现的巅峰体验、对胜利的高度热情、以冒险为乐事、以创造为喜悦的激情和逆流而上的坚强意志。

企业家精神的第二个特质为敬业精神。这种精神的挖掘者和阐释者为德国著名的社会学家韦伯。敬业精神在韦伯的阐释中为“感受神召”,在追溯资本主义之所以成功的精神源头时,韦伯发现一大批具有神召感的清教徒出身的企业家居功至伟。这些人不再将赚取利润作为养家糊口的目的,而是将之作为一种神圣的精神去追逐,以此证明自己的价值以获取上帝的感召,这种从资本主义滥觞的源头所发展的精神以后就逐渐演变为企业家的高度敬业精神。

企业家的第三个特质为合作精神。诸凡任何一个组织都离不开人与人的合作,一个组织若想实现自己的目标,不仅需要组织内部的协调,更牵涉到组织外部、组织与组织之间的协调,在这个过程中,企业家的作用不可替代。

与上述的商业企业家相比,社会企业家既有同质之处,也有差异之处。同质点在于两者都具有企业家精神,差异点在于社会企业家奉行的使命是创造社会价值(而不仅仅只是似有利益)并使其延续下去,对于社会企业家来说,长期的社会收益是其最根本的追求目标。社会企业家的重要能力在于将商业的组织管理与才能运用于社会问题。简而言之,就是用商业的方式做公益,做慈善,以此保证公益组织和慈善组织的高效化和持续化。

在西方,社会企业家这个群体风起云涌,呈现出日益崛起之势,这一切有赖于西方国家的体制变革。20世纪70年代以来,西方福利国家体制大都深陷危机,福利体制开始由公办变为公私合办,教育、医疗、社区建设、就业等传统福利领域由此发生了一场天翻地覆的变革。巨大的制度变迁催生了一大批社会企业家的崛起,这个群体通过与政府部门的合作,将商业管理引入传统的福利与公益领域,有效地避免了传统公办福利的低效率、冗员等负面因素,创造出一个个奇迹。

从计划经济走向市场经济,众多承担福利和公益职能的中国事业单位也开始了一场类似于西方福利制国家变革的道路,如何从传统行政等级化的官僚体系中脱离出来成为独立化的法人治理结构组织,这是摆在类似医疗、教育、科研这样的组织面前一个巨大的挑战,而这一挑战的完成就需要一大批具有社会企业家禀赋的群体涌现。

在医疗行业,新医改精神明确提出医院要建立独立化的法人治理结构,这个使命呼唤众多拥有社会企业家精神的医院管理者脱颖而出。我们希望,《领秀基因》系列图书的出版可以起到一个问路石的作用,以此激发医疗界涌现出越来越多的社会企业家。

《领秀基因》编委会

目 录

第一部分：改革与探索	P1
赵玉沛：激活协和	P2
在北京协和医院当院长，最难的不是如何继承，而是如何创新。越传统的地方就越保守，创新的阻力就越大。	
武广华：挥洒武氏智慧	P10
武广华是医院问题解决专家，让他在全国声名鹊起的“单病种限价”，正是源于他对医院发展难题的精准洞察。	
向月应：创新的原动力	P16
解决难题的过程就是不断创新的过程。创新，正是向月应用十几年的光明所书就的医院发展华彩篇章的主题。	
陈明清：换种思路做公益	P24
在优质医疗资源稀缺，政府投入不足的情况下，多元化办医几乎成为云南省医改的必由之路。	
王建国：在理想与责任间抉择	P32
出于一个医疗管理者的使命感，他希望带领北京航天总医院在新医改的关键时刻获得长足的发展。	
王洪：逆风飞扬	P40
从一所治疗型医院转向一所名副其实的科研教学型医院，这已成为王洪念兹在兹的大事，而他目前所有的工作都是为了这个蜕变而努力。	
宗强：突出重围	P48
办医院其实就像做人，你难以想象一个不诚信的医院、不诚信的医务人员能把你的病治好。	
肖传实：大医院联动小社区	P56
在大型公立医院支援社区卫生机构的路径中，肖传实拍准了大型公立医院的定位。	
第二部分：战略运筹篇	P63
刘建：从静水到潮头	P64
医院的组织结构仿佛斗拱，支点虽然只有一个，但它支撑着上面的结构尽可能地向四周伸展，放射组织的影响力。	

目 录

赵平：专家院长的发展观P72	
无论当学生，还是当教师；无论当医生，还是当主任；无论做院长，还是做协会的主任委员，他从不懈怠，总是全心全意把事情做出色。	
李元峰：治院组合拳P80	
大胆的思想解放和丰富的管理经验令李元峰为医院吸引到了世界级的顶尖人才，并走上了一条集团化与临床科研一体的发展之道。	
葛建一：资源整合的战略家P88	
从文化的建立到平台的搭建，他推动着医院内外部临床学术资源的流动与整合，他似乎波澜不惊地推动着苏州大学附属第一医院的变革与成长。	
李杨：弄潮转型期P96	
管理者的最大职责就是运用个人、制度和文化的感化能力去竭力调动员工的积极性，屏蔽他们的消极性，增强他们的价值感和荣誉感，让员工人尽其长，各施其能。	
王跃建：百年传承P104	
让佛山市第一人民医院成为在某些方面取得示范效应的研究型医院是他任职目标的制高点。	
何革：错位突围P112	
他两年的院长履历，就像《狼图腾》和《士兵突击》两部文学作品结合的范例。	
朱贤：抢占区域制高点P120	
医疗机构之间的竞争并非企业那种大鱼吃小鱼的丛林规则；相反，通过自身合适的定位，区域龙头和镇级医院完全可以做到竞合之间，并行不悖。	
第三部分：领导艺术篇P127	
朱正纲：医者本色P128	
医学院院长的管理经验让他深刻体会到，瑞金医院要想长久地保持自己的领先地位，必须做好两件事。	
刘玉村：风光不与四时同P136	
通过对水准原点意义的深度挖掘，他把北大医院的办院目标确定为——成为中国医院标准化样本。	
张建：关键时刻不含糊P144	
情感朴实、纪律严明、工作雷厉风行的军人本色与胆大心细、果断干脆、遇事沉着冷静、有条不紊的外科医生特点，张建可谓集于一身。	

目 录

耿仁文：领导者的哲学境界.....	P152
-------------------	------

“转制是大势所趋，不容商量，我们所能做的就是运用管理的智慧迅速去除转制带来的阵痛。”

游伟程：带领“西肿瘤”迅跑.....	P160
--------------------	------

他的作用就是不断地给大家驱动力，在共同设定好的医院目标、规范制度以及医院文化的平台上朝着世界最领先的趋势迅跑。

阮列敏：女院长有大胆识.....	P168
------------------	------

在世俗的眼光里，男性往往更善于做大规划，而在阮列敏身上，我们不仅看到了魄力，更看到了稳健与客观。

苗志敏：向死而生.....	P176
---------------	------

“向死而生”的别样人生，是采用倒计时让人用重视死亡的方式来激发生命的欲望，这是海德格尔存在论哲学的真义，也是苗志敏突破生存大限的最佳诠释。

任国胜：为使命背书.....	P184
----------------	------

不论是做中法医学交流的引路人，还是做重庆市最大一家医院的领路人，任国胜都将其视为自己的使命而践行着。

第四部分：创新运营篇.....	P191
-----------------	------

方如平：廉者自清.....	P192
---------------	------

做医生时，他是一位极度尽职的医生，追求着百分之百的完美；做院长时，他廉洁自律、正人正己，先后将两家医院带入了良性发展的快车道。

朱建民：不做大文章.....	P200
----------------	------

他笃信制度的力量，企业第一，个人第二，实现了医院从人治到法治的嬗变；他笃信点滴的持续改进，规模不变，内涵提升，绘就了医院的鸿篇巨制。

冀慎泉：慈善办院 真情营销.....	P206
--------------------	------

公立医院必须坚持公益性，只有市场化的运营环境才能保证公立医院始终具有活力，完成公益任务。

潘淮宁：创新与坚守.....	P214
----------------	------

无论创新或是坚守，皆源于他清晰地知道责任所在。以此为基，他构建起了南京市第一医院快速成长的发展方略。

目 录

胡万宁：上医医国.....	P222
新官上任的胡万宁并没有立刻“点火”，而是以海尔集团的创业历程为榜样，循序渐进地推进改革。	
李景波：领军医疗航母.....	P230
医院发展得很好，而员工却没有感到院长的刻意经营，管理的最高境界就是不知有之，无为而治。	
冯继：放弃专业的专业院长.....	P238
在医院发展战略上，冯继善于抓住关键时机，并总能在“正确的时间”里做“正确的事”。	
涂远超：营销医院.....	P246
我们想实现一种跨越式的发展，就必须打破过去传统的“办医院，管医院”的模式，必须要把它当做一个企业去经营。	
第五部分：特色发展篇.....	P253
曾益新：修身治院忧天下.....	P254
埋头做学问与放眼观天下的并行不悖，是他对曾子“修身、齐家、治国、平天下”的人生理想的倾心演绎。	
王建祥：鏖战血液学巅峰.....	P262
改变不等于改革。为提高效率所做的改变是改革，为提高所院的学术水平而坚持传统，可能也是一种改革。	
周华：让中医院现代起来.....	P270
唯西医的人经常说，对中医的任务就是批判和“解构”；但中医学更需要的是肯定和建构，包括法律和体制的建构。	
房敏：心有“珠峰”.....	P278
问登山者为什么登山，答曰“山在那里”；问房敏为什么苦研中医，答曰“心在那里”。	
陆伟：战略决胜负.....	P286
只要战略被正确制定和落实，即使接下来的工作出现一些波折，也不会影响大的发展趋势。	
李平：中西医结合的擎旗者.....	P294
中西医结合已经成为我国医疗卫生体系中包括中医、西医在内的三驾马车之一。	

第一部分

改革探索篇

赵玉沛：激活协和

武广华：挥洒武氏智慧

向月应：创新的原动力

陈明清：换种思路做公益

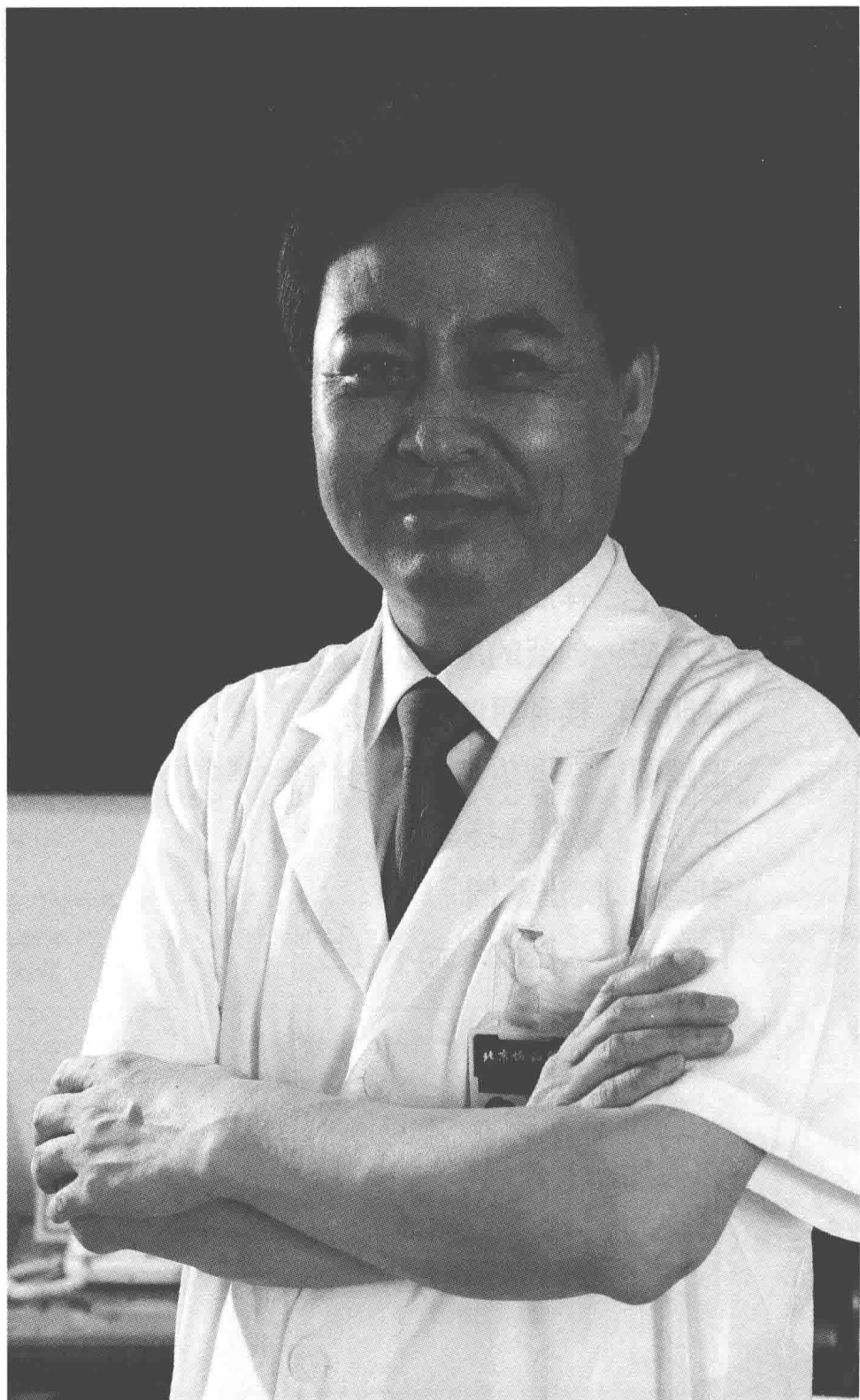
王建国：在理想与责任间抉择

王 洪：逆风飞扬

宗 强：突出重围

肖传实：大医院联动小社区





赵玉沛： 激活协和



赵玉沛：
激活协和

在北京协和医院当院长，最难的不是如何继承，而是如何创新。越传统的地方就越保守，创新的阻力就越大。

■ 赵红 王凤

主人公

北京协和医院院长，博士生导师。

兼任中华医学会副会长、中华医学会常务理事、中华医学会外科分会主任委员、中华医学会外科分会胰腺学组组长、英格兰皇家外科学院荣誉院士、美国外科医师协会国际资深会员、亚洲外科学会主席、国际胃肠肝胆胰外科协会副主席等职。享受国务院特殊津贴。

精彩语录

◎ 老协和人的素质高，以前的管理多是靠自我约束，现在靠自我约束很难实现现代管理目标，所以协和迫切需要管理上的改革，才能跟上时代的步伐。

◎ 所有改革性质的举措，我们都先广泛征求意见，然后再做决定。经常发动大家填选票，包括未来的医院大楼用什么颜色、是否把一些科室搬到西院区等等。医院每个礼拜都向全院职工展示医院新的发展变化和创新举措，还经常向老专家通报医院的发展状况。

◎ 协和就应该是公立医院改革中的一面旗帜，协和就要在医疗、教学、科研、护理、管理等方面都要做到最好，一个都不能少。

深秋时节，喧嚣的王府井步行街东侧，在中国医学界拥有至高声誉的中国医学科学院北京协和医院（下称“协和”）和往常没有两样，步履匆匆的医护人员，川流不息的患者和家属。而大家并不知道的是，此时的协和正经历着一场不小的人事变动，有人甚至称之为“地震”。

医院延续多年的27个管理职能部门精简到18个，劲减三分之一，所有科室负责人重新竞聘上岗。与此同时，全院临床科室也展开角逐，全员投票选举科主任。“等于是全院中层干部全部趴下，重新竞聘上岗。”一位正经历“地震”的“老协和”对《中国医院院长》记者说。职能科室张榜公布的43个正副职位，竟然吸引到了95位竞聘者，竞聘不可谓不激烈，也不可能不透明。竞聘过程非常严格，“每个竞聘者只给4分钟演说时间。”“老协和”说。有着八十九年悠久的建院历史、素来稳健老成的协和，一时间，上上下下人心激荡。

类似的人事变革在全国医疗界早已不是新闻，但在协和，这却是新鲜事。事实上，自赵玉沛就任协和院长的3年来，太多的新鲜事发生在协和。逐渐地，协和人已经从开始的“被新鲜”转变为“爱新鲜”和“要新鲜”了。

赵玉沛，这位中国外科界的领军人物，怎么就成为了协和的掌舵人？赵玉沛，又究竟是怎样的一位人物，能够如此大刀阔斧而又备受拥护地搅动“老协和”？

从学术顶峰到管理高地

“在协和做一把手，必须要有一定的学术地位，大家也只接纳在学术上已经做出突出贡献的人来管理医院、管理这些专家。在协和做管理，最突出的特点是，管理和学术关系密切，整个管理过程中始终贯穿着学术的主线。”1982年跨入协和的赵玉沛，从当年仰视专家，到今天管理专家，整整28年的浸染，使他对协和骨子里涌动着的崇尚学术的血统深有体会。“协和基本上是专家治院。医院的各项重要决策都是通过各种专家委员会来决定的，药事委员会、教学委员会、科研委员会等等。”

而赵玉沛，恰恰走了一条“从学术顶峰到管理高地”——协和院长的经典成长路线。

“我的人生目标就是当一个好的外科大夫，一个像我的老师朱预教授那样的好外科大夫，或是像我周围这些优秀的外科大夫，这个目标可以通过自己的努力一步步实现。当院长并不是我的目标，况且这个目标也不容易实现呀。”赵玉沛风趣地说。回想自己第一次跨进协和的情景，好长时间从未出过协和大楼，很久很久才知道王府井是啥样。“因为来到协和后，强烈地感受到自己这个省级‘队把式’与协和国家队之间的差距，必须耐得住寂寞，必须拼命地学习，才能让自己在仰视高峰的时候不至于自卑。”赵玉沛说。

接受《中国医院院长》采访时的赵玉沛，刚刚作为中国外科代表团主席参



加全球影响力最大的北美外科医师年会回来。“中国的国旗放在一百多个参会国家国旗的中央,开幕式上赵院长被邀请坐在主席台上。我们太自豪了,赵院长代表的不是北京协和医院,而是中国的外科界。”协和外科主治医师吴文铭说。

因多年致力于中华医学会外科学分会建设和中国外科人才的培养,赵玉沛2007年荣获“英格兰皇家外科学院荣誉院士”,并被推举为亚洲外科学会主席。2009年,赵玉沛带领中国外科医生代表团200多人,受邀参加北美外科医师年会,并在大会期间举办“中国之夜”大型招待酒会,中国外科大军团整体高调亮相国际学术平台。2010年赵玉沛连任中华医学会外科分会主任委员,并被推选为中华医学会副会长。而诸多同行对赵玉沛在手术台上的评价是:“他把手术做成了艺术,而且是完美无瑕的艺术。”

从学术顶峰到管理高地,并非学术发展道路的必然。然而赵玉沛却是协和建院以来第一个民选出来的院长,他不仅在学术上赢得了声誉,更是早在当院长之前,就在管理上赢得了民心。

不懂得尊重传统的人不会赢得协和老专家的心。医院的重要决定都是通过专家委员会做出的,各种委员会里老专家占多数。赵玉沛对老专家的敬重一直是他的为人本色,在各种学术活动中他都把老专家放在极其重要的地位。在中华医学会外科分会成立70周年时,他力促为老专家们颁发“中华医学会外科分会杰出贡献奖”。

不懂得言传身教的人不会赢得协和年轻人的心。“正因为有过那样仰视别人的经历,所以我就不断提醒自己不能高高在上地对待别人。”赵玉沛对待学生既严且慈,强调平等。“第一次认识赵院长时我还是实习医生,他那时是外科主任。我第一次上手术台,连手术手套都不会戴,正尴尬的时候,赵院长快步走过来温和地帮我戴上手套。”吴文铭是赵玉沛的博士生,初识赵玉沛的经历让他至今都心存感激。赵院长带教时常说的一句话是:“这里没有院长,没有主任,没有教授,只有外科大夫。”

不懂得交流和学习的人也不会赢得民心。“学术上,除了手术要做得好,更重要的是要注重学术交流。协和的前辈们能在国内占据领头羊位置,也得益于与国内外同行间的交流。”赵玉沛的学术风格和管理风格一样是开放的,“和所有人相处,我都能学到东西。比如一个人,大家说他不怎么样,但我和他接触,却总会发现他有很多长处。有了这种心态就能看到周围人的优点,你会发现每个人都有特色,如果我能把这些别人的优点转变成自己的财富,这样进步就很快了。”

当然,不懂得如何掌舵协和的人,学术地位再高,也终究不会赢得民心。和协和的血脉相融中,赵玉沛凭着超凡的智慧和胆识,找到了破解协和管理难题的路径和方法。早在当副院长的时候,赵玉沛就向背后利益关系复杂的

药事管理大胆开刀,胆识与智慧均令人赞叹不已。他把药事委员会从25人扩大到180人。医院召开药品采购会的头一天晚上,才从180个药事委员会成员中摇出25名有投票表决权的专家号。如果哪位专家在此之前申报了药品,他就没有资格再成为这25人中的一员。利益中人与非利益中人都不得不为此叫“绝”。

当协和人发现,赵玉沛在管理艺术上的完美,已经开始趋近于他在手术艺术上的完美的时候,终于“集体”决定把整个医院的命运交到了他的手上。

从历史光环到现实挑战

即将走过90个春秋、有着宫廷式外观的北京协和医院建筑,被包围在王府井现代化的建筑群中,犹如一位耄耋老人,优雅、固执地散发着贵族的气息。“有朋友发短信给我,问协和会不会像英国贵族一样逐渐走上没落的道路。”赵玉沛收到这样的短信,内心顿时涌起庄严的使命感和无尽的责任感。

有人说,协和的院长好当,因为皇城根下的“老协和”有着太多优秀的传统、文化、人才和品牌,院长就是什么都不做,医院依靠惯性也能运转得很好。但有人说,协和的院长不好当,因为品牌要维护,文化要继承,竞争要应对,继承者做的所有事情都要和“协和”这块牌子相符,光环之下,盛名难副。

“其实在协和当院长,最难的不是如何继承,而是如何创新。越传统的地方就越保守,惯性就越强大。在这种地方搞创新,阻力非常大。”赵玉沛非常清楚协和缺什么,不缺什么。

“但在协和当院长也有其他医院无可比拟的优势。协和人整体素质比较高,协和人爱协和的精神难能可贵。每当协和有重大变化、重大决策时,协和人都会高度关注。开会时,90多岁的老教授让人搀扶着也亲自来参会。管理协和人,不能靠单纯的命令,要注重怎么调动人的主观能动性,以精神激励为主,这是协和与其他医院不一样的地方。很多单位激励基本上靠发钱、发奖金。而协和的专家教授更在乎‘面子’,讲自尊。这就是在协和当院长的最大优势。”在协和成长起来的赵玉沛,像爱护自己的声誉一样爱护着协和人的自尊心。

“我们有通报制度,有红榜公示,还有黑榜公示,但多以正面的红榜通报为主。”赵玉沛举例说,“比如为了建新的门急诊大楼,2007年我们对医院职工宿舍楼进行拆迁,我们公布第一批哪些员工交钥匙了,结果没上榜的人看了以后就马上来交钥匙,大家认为公示比罚款更要令人难堪。”

正是基于对协和的热爱,才有了赵玉沛以下这番发自肺腑的“检讨”。

“老协和人的素质高,以前的管理多是靠自我约束,现在靠自我约束很难实现现代管理目标,所以协和迫切需要管理上的改革,才能跟上时代的步伐。”在赵玉沛眼里,管理曾经是协和的强项,但现在已然成为弱项,管理上



的弱化会直接影响学术的发展。“以往学术上的强会让人忽视今天管理上的弱,但今天管理上的强一定会成就未来学术上的强。”

中华医学会83个专科分会主委,其中11位现任主委在北京协和医院,但这11个专科分会中8个分会的候任主委都不再是协和人的了。怎么办?赵玉沛拿出自己“心比天高”做学术的那股气概,领着协和人“心比天高”地来重建学科。

协和分别于2004年、2008年做过两次全院学科评估,每一个学科都请全国的同行评价学科在国内处于什么地位,出现了什么问题,评估的内容包括人才培养、医疗能力、教学、科研及文章等项目,各个科对号入座,差哪儿就补哪儿。“评估的目的就是让自己清醒,自己现在究竟在什么位置上。如果总是协和一枝独秀,说明我们国家整体医学落后。但协和面临目前的群雄挑战,还是要多几个助跑器。”每一个“助跑器”就是一个管理上的抓手。

从医院宿舍楼拆迁,到医院新门急诊大楼起建;从全院综合绩效考核,到办公效率提速;从不良事件主动上报,到手术安全核对制度推行;从启动信息化建设搭建国际学术交流平台,到全院人事改革;从疑难病会诊中心建立,到转化医学中心成立……自2007年12月就任院长以来的赵玉沛,把所有纲举目张的大事都紧紧地拧上了弦。

“所有改革性质的举措,我们都先广泛征求意见,然后再做决定。经常发动大家填选票,包括未来的医院大楼用什么颜色、是否把一些科室搬到西院区等等。医院每个礼拜都向全院职工展示医院新的发展变化和创新举措,还经常向老专家通报医院的发展状况。”赵玉沛坦白自己的“攻心”策略。至此,我们不难理解为什么赵玉沛着手的大大小的改革,甚至是人事“地震”,却鲜有反对的声音。“最大的变化是,原来协和只要有一点所谓的改革就有铺天盖地的告状信、告状电话,这些年都没有了,这说明大家从内心里是认可这些改革的。”赵玉沛笑着说。

从重塑品质到追求卓越

在赵玉沛的心中,协和的目标就是国家级医学中心。每每谈起对协和未来的畅想,都让人感觉到赵院长的“霸气”：“协和就应该是公立医院改革中的一面旗帜,协和就要在医疗、教学、科研、护理、管理等方面都要做到最好,一个都不能少。”

这个“庞大”目标给赵玉沛带来的压力是显而易见的。每天不到七点就坐到办公室开始工作,晚上九、十点钟才离开,从来没有双休日,很少出差出国。“没当院长之前,赵院长看上去比同龄人要显得年轻得多,但是升任院长之后的这两年明显增加了许多疲倦。”“跟院长出国出差,除了会场和机场以外,别的地方就没去过。只要在机场等待时间超过两个小时,他肯定让我想办法改

签,早点儿回去。”“他是天天要查房,一周两三台手术,平时搞管理,周末管学会。”面对部下的评价,赵院长自己也深有感触:“以前每逢周末最爱和我女儿看个大片,这两年可没这福分了。”

除了付出时间和精力,赵玉沛更多的是付出智慧。“绩效考核就是院长手中的指挥棒。患者需要什么,我们就考核什么。”赵玉沛先把目标瞄准医疗。

老百姓希望能挂得上号、看得上病。医院就将门诊挂号费和诊疗费全部归医生所得,同时将科室门诊量、医师出诊率纳入绩效考核中。

老百姓希望及时手术。医务处每天派专人进驻手术室,抽查手术医师准时到达率及准时开台率,考查结果定期张榜。即使名望很高的科室主任迟到5分钟,也毫不例外地会公布,且结果与科室绩效考核挂钩。

老百姓更需要安全医疗。医院改进绩效考核方案,原来业务指标在第一位,而在新版方案中,手术量、出院量等传统业务指标所占比例下降,医疗安全、风险控制和质量控制的指标大幅上升,占医疗绩效考核权重的67%。

“老协和”的医生每月300块大洋,皮鞋有人擦,餐餐是西餐。现在的“协和人”已经失去曾经待遇上的贵族优越性了。但和以前一样辉煌的,是协和的医疗质量与安全。民间“要想活,到协和”的俗语,督促着一代又一代协和的管理者擦亮医疗质量与安全的金字招牌。

医院现有面积加上在建项目完成后,将使医院总建筑面积接近原来的10倍,建院之初设计的250张床位,现在已经增长到1800张。在医疗服务快速扩张的同时仍要确保医疗安全的底线,是对管理者最大的挑战。协和医院拿出了与引进技术同等的努力,进行医疗安全制度建设。

“医疗质量要求把事情做好,但做事情不可能一点儿没有错。有错一定要吸取教训,特别提倡吸取别人的教训,吸取没有造成严重后果的教训。协和奖励临床医生上报医疗安全不良事件和隐患。”赵玉沛将之称为非惩罚性学习。

不良事件上报制度运行一年半以来,医务处的病人安全办公室收到来自全院报告的不良事件达600多件,组织专家论证会、系统改进50起,并已形成良性循环。比如,医院发现因药品外观相似和名称字形、读音相似造成的差错占用药总体差错的五成。据此,医院实行了《北京协和医院形(音)似药品管理规定》。不良事件上报者将会受到表扬,而上报多的科室还会受到奖励。有人不解,犯错多还奖励?在绩效考核中,出了事不是还要扣分吗?“鼓励上报对患者没有产生影响的不良事件,而不是隐瞒。营造宽松的工作氛围,这比惩罚性教育更有用,同时也形成了一种真实的学术管理风格。这恰好是协和管理和学术关系密切的最突出特点的体现。”赵玉沛说。

当安全意识融入到每个人自觉自愿的行为时,就成为了一种文化,而这种文化恰恰是难以复制的。协和自2009年实行手术安全核对制度,半年后,在



协和已形成了一种文化——谁进手术室不进行手术安全核对,那人肯定是外来的进修生。不少医院前来取经,照搬协和的管理规定、规章制度,却发现现在自己的医院里难以推行,所缺少的就是协和的文化氛围。

“协和不良事件上报制度已经在院内趟出一条路,如果有一个更大的平台,像传染病直报平台一样,可以使一家医院发现的安全隐患成为所有医院的警钟,那么协和筑起的安全堤坝就可以护佑更多患者。”赵玉沛说。

2010年5月,赵玉沛带头成立了胰腺病疑难病会诊中心,开展跨学科协作诊疗活动组织运作模式的探索。2010年9月,协和正式宣布成立转化医学中心,这也是我国第一个国家级、国际化、高水平的转化医学平台。

“医院要提高管理水平,必须要向先进的管理看齐。当今管理水平比较高的是企业,比如外企、国有大型企业。协和医院和中石化建立了战略合作伙伴关系,全方位地相互学习、融合。我们学习他们先进的管理理念、制度和方式,他们帮我们盖大楼、改善信息系统、改善后勤行政管理。大型公立医院和大型企业之间的密切合作,对提高医院管理水平有帮助,也为今后医改积累一些经验。”赵玉沛说,他期望协和在公立医院改革中也成为一面旗帜。

“2011年9月16日是协和建院九十周年的庆典之日,也将是医院新门急诊楼和手术科室大楼的落成典礼之时,相信那时我们会给全国人民一个崭新的协和!”话音落下,赵玉沛起身向记者告辞。

只见他直起腰身,微微整理一下白大褂,大步向对面会议室的主席台走去。那里已经坐满了医务人员。采访前他说,4点他要去开会,果然一分不差。

(原文刊载于《中国医院院长》杂志2010年第23期)

医院名片

北京协和医院是集医疗、教学、科研于一体的大型三级甲等综合医院,是北京协和医学院的临床学院、中国医学科学院的临床医学研究所,是卫生部指定的全国疑难重症诊治指导中心之一。医院建成于1921年,由洛克菲勒基金会创办。近90年来,医院始终拥有一支以优秀的临床医学家、医学教育家和医学科学家为骨干的专业队伍,培养和造就了张孝骞、林巧稚等一代医学大师和多位中国现代医学的领军人物。



目前开放住院床位1800张,最高单日门诊量突破12000人次,年出院病人5.9万人次,住院手术3.2万例,平均住院日10天以下,年接诊外宾6万人次。共有临床、医技科室54个,国家级重点学科20个、北京市重点学科2个。